

# STRATEGI PEMASARAN DAN PERBAIKAN MUTU BERDASAR ANALISIS KEPUASAN KARYAWAN INSTANSI YANG BEKERJA SAMA DENGAN RS BETHESDA YOGYAKARTA

*MARKETING AND QUALITY IMPROVEMENT STRATEGIES BASED ON EMPLOYEES SATISFACTION ANALYSIS OF INSTITUTIONS IN PARTNERSHIP WITH BETHESDA HOSPITAL, YOGYAKARTA*

**Syafari Daniel Mangopo<sup>1</sup>, Tjahjono Kuntjoro<sup>2</sup>, Muhammad Syafril Nusyirwan<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Pusat Kesehatan Palolo, Kabupaten Donggala, Provinsi Sulawesi Tengah

<sup>2</sup>Magister Manajemen Rumah Sakit, UGM, Yogyakarta

## ABSTRACT

**Background:** There are 115 institutions which are partners of Bethesda Hospital. For the hospital the partnership is a big opportunity to increase service utilization level provided and it can give reliable financial support. Some institutions or companies however do not continue the partnership.

**Objectives:** The study aimed to identify the concurrence between expectation and performance perceived by employees of partner institutions of Bethesda Hospital. Additionally, it aimed to get information for quality improvement and marketing strategies of microservice system which could be adopted by the hospital.

**Methods:** The study was of descriptive type which used cross sectional survey design through questionnaires (with 100 samples using proportional stratified sampling) and qualitative one through in depth interviews with decision makers of partner institutions (4 companies and 2 insurance companies using purposive sampling). Quantitative data analysis used Cartesius Diagram, where qualitative data used coding.

**Results:** Aspects of patient (employee) satisfaction had the lowest percentage of concurrence between expectation and services as perceived by employees: which was 88.22% the lowest and 92.27% the highest. This belonged to good category. The concurrence of 21 elements varied from 84.02%-97.31% which also belonged to good category. Based on distribution of Cartesius Diagram, aspects of convenience and cost should be improved whereas aspects of relationship between staff and patients and technical competence of staff should be sustained.

**Conclusion:** Concurrence of patient satisfaction elements varied from 84.02% 97.31% which belonged to good category. Elements of satisfaction which was put as first priority for improvement were doctors' availability and on time visit, cleanliness and tidiness of inpatient rooms, good lighting, quietness and transparent cost calculation. Information for input in marketing strategy compilation of micro service system induced improvement of service quality, competitive tariff, active communication with company clinical doctors and company managers through periodic information delivery.

**Keywords:** patient satisfaction, marketing strategies, quality improvement

## PENGANTAR

Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta (RS Bethesda) sebagai milik YAKKUM (Yayasan Kristen Untuk Kesehatan Umum) mempunyai prinsip pelayanan yang tidak membedakan apa, siapa, golongan, dan agama dari setiap pengguna jasanya. Hal ini termuat juga dalam peta perjalanan RS Bethesda menuju ke masa depan yang telah dirumuskan dalam visi dan misi yang sedang dan akan dijalani serta dicapai.<sup>1</sup>

Dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan, RS Bethesda menyediakan jasa pelayanan komprehensif dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan disesuaikan dengan peningkatan kebutuhan pelayanan kesehatan oleh masyarakat. Instalasi rawat inap yang disediakan oleh RS Bethesda meliputi: Kelas Utama (VIP) 27 tempat tidur (TT), Kelas I 82 TT, Kelas II (120 TT) dan Kelas III (218 TT), dan Kelas III (A + B dengan 101 TT) dan Kelas III (C + D dengan 117 TT) serta 26 boks bayi. Selain itu, RS Bethesda juga memiliki

fasilitas pendukung lainnya berupa: *guest house*, auditorium (berkapasitas 600 orang), ATM, areal parkir yang memadai, kantin dan toko, serta warung telekomunikasi.

Sebagai rumah sakit tipe B nonpendidikan dan rumah sakit rujukan, RS Bethesda memiliki cakupan pelayanan yang cukup luas. Pasien-pasien yang menggunakan jasa pelayanan kesehatan yang disediakan di RS Bethesda juga berasal dari instansi atau perusahaan yang menjalin kerja sama dalam pemeliharaan kesehatan karyawannya. Sampai tahun 2004, terdapat sekitar 115 instansi yang bekerja sama dengan RS Bethesda dalam penanganan kesehatan karyawannya antara lain: 8 hotel, 10 lembaga pendidikan, 58 instansi, dan 39 pihak asuransi.

Bagi RS Bethesda, kerja sama ini merupakan peluang besar untuk menaikkan tingkat pemanfaatan pelayanan yang telah disediakan dan memberikan jaminan finansial yang jelas. Sistem kontrak kerja sama yang selama ini mempunyai cara pembayaran dari instansi atau perusahaan sesuai dengan klaim pelayanan yang telah diberikan oleh RS Bethesda pada setiap kunjungan. Setiap tahunnya terdapat instansi atau perusahaan baru yang menjalin kerja sama dan yang tidak lagi melanjutkan kerja sama tersebut.

Instansi atau perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar atau pihak asuransi dengan jumlah peserta yang banyak, sangat memungkinkan untuk melakukan kerja sama dengan beberapa rumah sakit. Kondisi ini tentunya memberikan kesempatan karyawan atau peserta tersebut untuk memilih rumah sakit sesuai dengan keinginannya. Rumah sakit yang memiliki kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan pasienlah yang akan menjadi tempat pilihan pelayanan kesehatan karyawan instansi tersebut.

Berdasarkan data jumlah kunjungan pasien rawat inap RS Bethesda yang berasal dari instansi atau perusahaan untuk tahun 2002 sebanyak 1.881 kunjungan (termasuk asuransi 744 kunjungan), dan tahun 2003 sebanyak 2.173 kunjungan (termasuk 1054 kunjungan peserta asuransi).

Selama ini, *survey* tentang harapan-harapan terhadap pelayanan yang disediakan oleh RS Bethesda dan kinerja pelayanan yang ditunjukkan oleh RS Bethesda belum pernah dinilai dari persepektif karyawan instansi tersebut. Dengan demikian, untuk menjaga kontinuitas kerja sama tersebut agar dapat terus berlangsung baik, dibutuhkan dukungan adanya kegiatan evaluasi yang memberikan informasi kinerja RS Bethesda berdasarkan perspektif karyawan. Evaluasi ini berisi strategi pemasaran yang merupakan strategi adaptif

organisasi, yang memuat pemasaran sasaran, penentuan posisi bersaing dan pelaksanaan *marketing mix*.<sup>2</sup> Di samping itu, juga menyoroti upaya perbaikan mutu yang dapat dilakukan oleh RS Bethesda.<sup>3,4</sup>

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kesesuaian antara harapan dengan kinerja yang dirasakan oleh karyawan instansi yang bekerja sama dengan RS Bethesda dalam pelayanan kesehatannya; serta memperoleh informasi untuk strategi perbaikan mutu dan pemasaran pada sistem mikropelayanan yang dapat dilakukan oleh RS Bethesda berdasarkan keadaan harapan dan kinerja yang dirasakan oleh pelanggan karyawan instansi yang bekerja sama dengan RS Bethesda.

## BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan rancangan penelitian *survey cross sectional*, dan juga penelitian kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam (*in-depth interviews*) kepada pengambil kebijakan di instansi yang melakukan kerja sama pelayanan kesehatan karyawannya dengan RS Bethesda.<sup>5</sup> Lokasi penelitian berada di Kota Yogyakarta dan sekitarnya, tempat instansi atau perusahaan yang bekerja sama dengan RS Bethesda dalam pelayanan kesehatan karyawannya. Unit analisis dari penelitian ini adalah RS Bethesda. Adapun waktu penelitian berlangsung pada bulan September-Oktober 2004.

Populasi penelitian adalah karyawan instansi dan pengambil kebijakan dari instansi yang bekerja sama dengan RS Bethesda dalam pelayanan kesehatan karyawannya. Selama tahun 2003 total pasien dari instansi atau perusahaan yang dirawat inap di RS Bethesda adalah 2.173 orang, yang berarti rata-rata setiap bulan jumlah populasinya sebesar 181 pasien. Dipilihnya bagian rawat inap karena proses pelayanan yang terjadi di bagian ini melibatkan banyak petugas dengan berbagai fungsi, pasien merasakan pelayanan di rumah sakit dalam waktu yang lama, dan besarnya konsekuensi biaya dibandingkan dengan pelayanan lainnya. Jumlah responden ditetapkan sebanyak 100 orang.

Sampel penelitian diambil secara proporsional *stratified sampling*<sup>6</sup>, berdasarkan distribusi jumlah karyawan instansi yang menjadi pasien rawat inap selama tahun 2003 di setiap kelas perawatan RS Bethesda, untuk Kelas VIP (7 orang), Kelas I (41 orang), Kelas II (31 orang), dan Kelas III (21 orang) responden. Kriteria responden yang ditetapkan dalam penelitian *survey* ini adalah karyawan instansi yang sedang dirawat inap di RS Bethesda, dapat membaca dan menulis, dalam keadaan sadar, dan bersedia mengisi kuesioner penelitian.

Sedangkan sampel penelitian dengan wawancara mendalam diambil secara *purposive sampling*<sup>6</sup>, dengan kriteria: instansi yang paling banyak karyawannya menggunakan jasa RS Bethesda, pernah memiliki jumlah kunjungan karyawan ke RS Bethesda yang tinggi lalu kemudian menurun, dan berkedudukan di Yogyakarta. Instansi atau perusahaan yang menjadi sampel untuk diwawancarai sebanyak 4 instansi atau perusahaan, dan 2 asuransi atau penyelenggara pelayanan kesehatan.

Isi kuesioner dari determinan kepuasan pasien<sup>7</sup> disesuaikan dengan konteks penelitian dan hasil *Morning Meeting* RS Bethesda tahun 2003 yang memuat keluhan atau komplain dari pasien. Aspek kepuasan yang diteliti mencakup aspek kenyamanan, aspek hubungan petugas rumah sakit dengan pasien, aspek kompetensi teknis petugas rumah sakit, dan aspek biaya.<sup>7</sup>

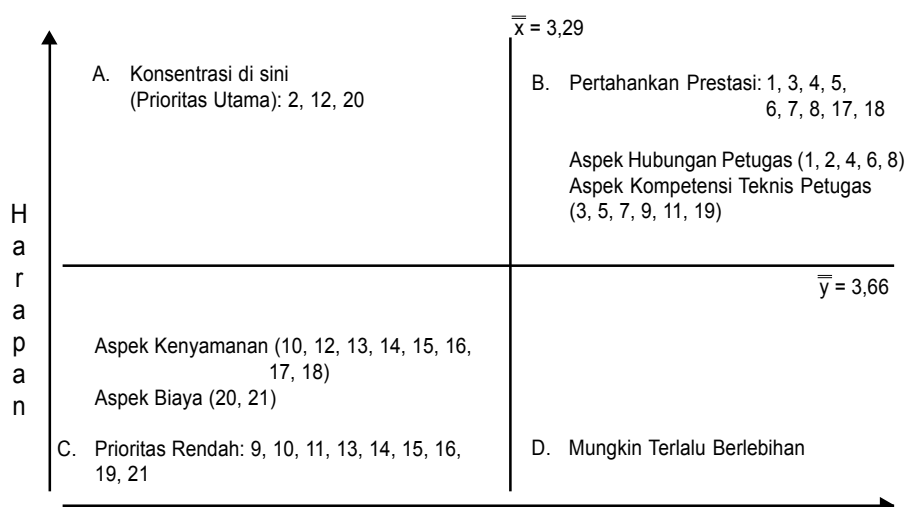
Tingkat harapan pasien dan tingkat pelayanan yang ditunjukkan oleh RS Bethesda diberi bobot 1 sampai 4, lalu dicari skor rata-rata tingkat pelayanan dan skor rata-rata tingkat harapan dari setiap determinan atau dimensi faktor yang mempengaruhi harapan dan pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan. Berdasarkan kedua nilai harapan dan pelayanan ini pada setiap aspek dan elemen-elemen kepuasan dikelompokkan ke dalam kategori-kategori. Selanjutnya digunakan Diagram Kartesius untuk menunjukkan atribut-atribut berada di kuadran mana dari empat kuadran yang ada.<sup>8</sup> Analisis data wawancara mendalam dilakukan dengan pengelompokan data menurut *open coding, categories, and core categories*. Hasil ini kemudian disesuaikan dengan variabel penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kompilasi jawaban yang diberikan oleh karyawan instansi atau perusahaan yang sedang dirawat inap dan menjadi responden penelitian ini menghasilkan nilai rata-rata harapan dan pelayanan yang diterima, dari setiap aspek kepuasan responden. Tingkat kesesuaian dari aspek kepuasan berkisar dari yang terendah 88,22% dan tertinggi 92,27%, semuanya tergolong baik. Kedua puluh satu elemen-elemennya bervariasi kesesuaiannya dari 84,02%-97,31% yang juga tergolong dalam kategori baik. Aspek-aspek kepuasan dan elemenelemennya dapat digambarkan ke dalam Diagram Kartesius (Gambar 1). Data tersebut tersebar ke tiga kuadran (A, B, dan C), sedangkan kuadran D tidak terisi.

Berdasarkan Diagram Kartesius di atas, harapan pasien atas aspek hubungan petugas rumah sakit dengan pasien dan aspek kompetensi teknis petugas (aspek yang berada pada kuadran B) telah dipenuhi dengan baik oleh RS Bethesda. Ini berarti RS Bethesda harus mempertahankan prestasi di kedua aspek ini secara umum. Sedangkan aspek kenyamanan pasien dan aspek biaya berada di kuadran C, yang berarti prioritas rendah.<sup>8</sup> Karyawan instansi atau perusahaan yang telah menggunakannya mengharapkan rendah, namun pelaksanaannya juga rendah oleh RS Bethesda. Meskipun demikian, agar pasien ini dapat lebih puas mestinya harapan mereka tentang kedua aspek kepuasan ini dapat terlampaui.<sup>9,10</sup>

Elemen kepuasan yang berada di kuadran A mestinya menjadi perhatian utama bagi RS Bethesda untuk diperbaiki kualitas kinerjanya, sehingga mutu layanan ini dapat menjadi lebih baik. Hal ini penting karena harapan pasien sangat tinggi



Gambar 1. Diagram Kartesius Harapan Pasien dan Kinerja Pelayanan RS Bethesda

terhadap elemen ini dan dikerjakan oleh RS Bethesda dengan *performance* yang rendah.<sup>8</sup> Elemen-elemen kepuasan yang berada di kuadran A ini sangat potensial memberikan ketidakpuasan bagi pasien karena harapan mereka berada di atas kinerja pelayanan yang disediakan oleh RS Bethesda. Pada Tabel 1 memuat elemen pada kuadran A (prioritas utama) dan C (prioritas rendah).

Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja elemen yang berada di kuadran A adalah peningkatan motivasi karyawan dengan dukungan yang kuat dari komitmen yang tinggi oleh seluruh karyawan sehingga jasa yang diberikan benar-benar menciptakan budaya kualitas yang lebih baik.<sup>10,11,12</sup> Hal prioritas yang lainnya yaitu penataan ulang sistem tata letak ruangan atau gedung-gedung pelayanan dan penunjang berdasarkan fungsi dan keterkaitan satu dengan lainnya; penerangan yang merata di setiap ruang atau jalur yang menjadi jalan utama pasien atau pengunjung; dan pasien menerima salinan rincian biaya pengobatannya. Selain itu, dapat dilakukan penerapan asuhan keperawatan yang berfokus pada *customer*, penerapan manajemen gizi yang mengutamakan kualitas menu dan waktu layanan, dan monitoring peralatan pelengkap nonmedis di ruang rawat inap secara rutin dan periodik, penetapan tarif perawatan dan pelayanan yang kompetitif dengan dukungan layanan yang sesuai ataupun melebihi pelayanan yang disediakan oleh rumah sakit lain.

Kuadran B berisi elemen-elemen yang menjadi prestasi bagi RS Bethesda, karena elemen-elemen

ini dianggap penting oleh karyawan instansi atau perusahaan dan dikerjakan dengan baik oleh RS Bethesda. Elemen-elemen tersebut terinci pada Tabel 2. Adanya kepuasan dari pihak pasien terhadap elemen-elemen ini menunjukkan telah tumbuhnya prinsip *customer oriented* pada karyawan RS Bethesda. Pelayanan yang baik dari elemen-elemen ini juga tergambarkan dari kesan responden yang diwawancarai, yaitu: pilihan masih lebih banyak ke RS Bethesda karena kelengkapan peralatan medik, kemampuan dokternya, dan keramahan perawatnya.

Peningkatan kualitas elemen-elemen ini dapat dilakukan dengan: pemutakhiran pengetahuan dan keterampilan petugas, pengukuran kepuasan pelanggan secara berkesinambungan, perbaikan mutu setiap layanan secara total dan berkesinambungan, pelatihan bagi petugas untuk bersikap *customer oriented*, pelatihan tentang komunikasi<sup>13</sup>, pengenalan seluruh jasa dan produk yang disediakan oleh RS Bethesda kepada seluruh petugasnya, pembaharuan peralatan pemeriksaan sesuai perkembangan teknologi kesehatan dan penerapan manajemen obat yang memudahkan pasien dengan harga obat yang kompetitif.

Pelampauan harapan pasien ini tentunya memberikan kepuasan bagi pasien. Kepuasan ini memberikan efek penggunaan yang berulang karena telah ada loyalitas yang tumbuh.<sup>14</sup> Beberapa pendapat pihak manajemen instansi atau perusahaan yang telah diwawancarai dalam penelitian ini, juga menjelaskan hal yang sama, yaitu adanya semacam pilihan tetap terhadap rumah sakit tertentu. Ketika karyawan telah

Tabel 1. Uraian Elemen yang Berada di Kuadran A dan C

Nomor Elemen	Uraian
2	Kemudahan dokter untuk dihubungi dan ketepatan waktu visit/kunjungan dokter
12	Kebersihan dan kerapian ruangan rawat inap, serta penerangan yang baik serta tidak adanya kebisingan
20	Kejelasan perincian biaya
9	Kejelasan dan kelengkapan informasi tentang tindakan-tindakan perawat yang akan dilakukan
10	Kebersihan, kehangatan, kesegaran, penampilan dan kelezatan makanan yang disajikan
11	Ketepatan waktu penyajian makanan dan kejelasan informasi diet
13	Kebersihan dan kenyamanan tempat tidur
14	Kelengkapan, kebersihan, serta fungsi yang baik dari peralatan di ruang rawat inap (seperti: mebel dan lain-lain)
15	Kebersihan kamar mandi atau WC, serta kelengkapan dan fungsi yang baik dari fasilitas yang ada di dalamnya
16	Keramahan dan kesopanan petugas kebersihan
19	Keramahan dan kecepatan petugas administrasi keuangan
21	Kesesuaian tarif kamar dengan fasilitas yang didapat, kesesuaian harga obat-obatan, dan kewajaran tarif dokter

Sumber: Data Penelitian yang Diolah, 2004

memiliki suatu pilihan rumah sakit yang sesuai dengan keinginan atau harapannya maka mereka akan menggunakannya lagi apabila mereka memerlukan pelayanan kesehatan.

Penelitian ini telah mengidentifikasi determinan utama dari kualitas jasa dari sudut pelanggan karyawan instansi sebagai salah satu upaya perbaikan mutu pelayanan.<sup>14</sup> Strategi lain yang dapat dijalankan oleh RS Bethesda dengan mengelola harapan pasien, mengelola bukti kualitas jasa seperti fasilitas gedung, dan mengelola keluhan pasien secara efektif.<sup>2</sup>

Wawancara mendalam yang dilakukan dengan pengambil kebijakan di instansi atau perusahaan yang bekerja sama dengan RS Bethesda dalam pelayanan kesehatan karyawannya dapat dikelompokkan seperti pada Tabel 3. Hasil ini disesuaikan dengan unsur-unsur strategi pemasaran.<sup>15</sup>

Strategi pemasaran dengan menentukan salah satu pasar sasarnya yang telah dipilih oleh RS Bethesda adalah karyawan instansi atau perusahaan.<sup>2</sup> Pemilihan ini mempunyai segmentasi yang mendasar, yaitu berdasarkan kontrak kerja sama dengan perusahaan. Selanjutnya, RS Bethesda menentukan posisi bersaingnya dengan rumah sakit lainnya yang juga bekerja sama dengan instansi atau perusahaan yang sama.<sup>2</sup> Setiap instansi atau perusahaan memiliki variasi jumlah rumah sakit yang bekerja sama dalam pelayanan kesehatan ini. Posisi bersaing yang dimiliki RS Bethesda cukup baik dibanding dengan rumah sakit lainnya, sesuai dengan komentar responden yang diwawancarai, seperti: peralatan yang lebih lengkap, kemampuan dokter, dan keramahan perawat. Alasan-alasan yang dikemukakan oleh karyawan instansi tersebut di atas, menunjukkan faktor-faktor utama yang menyebabkan mereka memilih RS Bethesda.

Berdasarkan variabel produk dari bauran pemasaran, RS Bethesda telah memberikan spesifikasi pelayanan yang lebih variatif seperti

adanya pelayanan spesialisasi yang lebih khusus.<sup>2</sup> Namun, kunjungan periodik ke instansi atau perusahaan untuk *general medical check up* sebenarnya dapat dikembangkan. Responden mengatakan tarif rawat inap RS Bethesda telah akomodatif dari segi banyaknya variasi jenis kelas dan sedikit lebih murah dibandingkan dengan rumah sakit lain, tetapi harga obat masih lebih murah di apotek biasa. Apabila ada perubahan tarif, responden menginginkan tidak hanya diberitahukan perubahan tarif tersebut tetapi juga diinformasikan pelayanan yang menyesuaikan tarif tersebut. Selain itu, dokter perusahaan tersebut perlu diberi informasi lengkap tentang pelayanan yang disediakan oleh RS Bethesda.

Pengenalan produk yang dilakukan sebaiknya tidak saja terbatas pada waktu melakukan kontrak kerja sama dengan perusahaan, tetapi juga penyampaian informasi ini dapat di *follow up* secara periodik. Apalagi kerja sama ini bisa saja dilakukan dengan kantor pusat perusahaan yang berkedudukan di daerah lain, sedangkan di unit atau cabang yang ada di sini justru memerlukan informasi yang langsung dari pihak rumah sakit. Sesuai pendapat responden yang diwawancarai mengatakan dapat juga dilakukan seminar yang memungkinkan peserta seminar tersebut adalah karyawan, instansi atau perusahaan. Kunjungan ke rumah sakit oleh pihak manajemen instansi atau perusahaan sebelum kontrak ditandatangani atau diperpanjang lagi. Hal tersebut akan sangat memberikan pertimbangan yang positif bagi pihak manajemen perusahaan tersebut. Diperlukan juga kegiatan proaktif di luar konteks pelayanan medis yang melibatkan karyawan instansi seperti seminar. Strategi pemasaran lainnya yang dapat diambil oleh RS Bethesda adalah *relationship marketing*, yang didasari kemitraan dengan pelanggan secara terus menerus, tidak saja apabila kontrak kerja sama telah disepakati.<sup>3,4</sup> Hal ini akan menimbulkan kesetiaan pelanggan.<sup>9,10</sup>

Tabel 2. Elemen yang Perlu Dipertahankan (Kuadran B)

Nomor Elemen	Uraian
1	Kelengkapan informasi bagian pendaftaran, serta keramahan dan kecepatan penerimaan pasien oleh petugas pendaftaran
3	Kecepatan dan keterampilan dokter dalam menangani keluhan penyakit anda
4	Keramahan dokter dan kepedulian terhadap pasien
5	Kejelasan dan kelengkapan informasi tentang penyakit anda dari dokter
6	Kemudahan perawat untuk dihubungi dan kecepatan perawat untuk memberikan bantuan ketika anda membutuhkan
7	Kecepatan dan keterampilan perawat dalam menangani keluhan penyakit anda
8	Keramahan perawat dan kepedulian terhadap pasien
17	Kecukupan dan kecanggihan peralatan pemeriksaan
18	Kelengkapan obat-obatan

Tabel 3 . Uraian Hasil Wawancara Mendalam

<i>Open Coding</i>	<i>Categories</i>	<i>Core Categories</i>
Kontrak kerja sama dengan RS Bethesda telah lama Ada RS lain yang juga bekerja sama Peralatan lengkap Peralatan canggih Dokter handal Perawat ramah Toleransi jam besuk Pelayanan spesialisasi Pelayanan gawat darurat Pelayanan umum Produk penunjang pelayanan Laboratorium Penyesuaian tarif Tarif merata di semua RS Kelas perawatan akomodatif Biaya obat lebih murah dibanding RS swasta lain Biaya perawatan lebih murah Dokter klinik Dokter perusahaan Kunjungan periodik dokter RS Surat rujukan balik Kunjungan ke RS Presentasi di perusahaan Buletin Majalah Brosur Seminar peserta karyawan instansi atau perusahaan Informasi tarif tindakan	Kerja sama pelayanan kesehatan  Peralatan lengkap petugas kompeten  Pelayanan kesehatan Pelayanan penunjang  Tarif terjangkau Tarif banyak variasi tiap kelas  Dokter klinik atau perusahaan  Promosi rutin Informasi tarif tindakan	Pasien dari karyawan Instansi atau perusahaan  Peralatan lengkap petugas ramah  Pelayanan kesehatan khusus  Tarif terjangkau dan variatif  Dokter klinik atau perusahaan  Promosi rutin Informasi tarif tindakan

## KESIMPULAN DAN SARAN

1. Berdasarkan aspek kepuasan pasien, persentase terendah kesesuaian harapan dan pelayanan yang dirasakan oleh karyawan instansi atau perusahaan adalah sebesar 88,22% dan tertinggi 92,27%, yang termasuk dalam kategori baik. Elemen-elemennya bervariasi kesesuaiannya dari 84,02%-97,31% yang juga tergolong dalam kategori baik.
2. Berdasarkan penyebaran data hasil penelitian pada Diagram Kartesius, elemen-elemen kepuasan yang mendapat prioritas utama untuk diperbaiki adalah elemen kemudahan dokter untuk dihubungi dan ketepatan waktu visit atau kunjungan dokter, elemen kebersihan dan kerapian ruangan rawat inap, serta penerangan yang baik dan tidak adanya kebisingan, dan elemen kejelasan perincian biaya.
3. Informasi yang dapat diperoleh sebagai masukan untuk strategi perbaikan mutu pada sistem pelayanan mikro ini selain ketiga elemen di atas, terdapat elemen lainnya yaitu: kejelasan dan kelengkapan informasi tentang tindakan-tindakan perawat yang akan dilakukan: kebersihan, kesehatan, kesegaran, penampilan dan kelezatan makanan yang disajikan; ketepatan waktu penyajian makanan dan kejelasan informasi diet; kebersihan dan kenyamanan tempat tidur; kelengkapan, kebersihan, serta fungsi yang baik dari peralatan di ruang rawat inap (seperti: mebel dan lain-lain); kebersihan kamar mandi atau WC, serta kelengkapan dan fungsi yang baik dari fasilitas yang ada di dalamnya; keramahan dan kesopanan petugas kebersihan; keramahan dan kecepatan petugas administrasi keuangan; dan kesesuaian tarif kamar dengan fasilitas yang didapat, kesesuaian harga obat-obatan, dan kewajaran tarif dokter.
4. Informasi yang dapat diperoleh sebagai masukan untuk menyusun strategi pemasaran pada sistem pelayanan mikro ini adalah peningkatan kualitas pelayanan, harga yang kompetitif, hubungan yang aktif dengan dokter klinik perusahaan, kegiatan promosi dengan pemberian informasi lengkap tentang pelayanan yang disediakan, dan hubungan yang aktif dengan pihak manajemen instansi atau perusahaan.

### Saran

1. Dalam melakukan perbaikan mutu pada sistem pelayanan mikro di rawat inap dengan karyawan instansi sebagai pasien, yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen RS Bethesda adalah mengidentifikasi faktor-faktor determinan kualitas jasa pelayanan rawat inap, mengelola harapan pasien, mengelola bukti kualitas jasa, dan mengembangkan budaya kualitas kinerja pelayanan secara terus-menerus dengan dukungan komitmen yang tinggi dari karyawan.
2. Untuk meningkatkan mutu layanan ini, perlunya pihak manajemen RS Bethesda memprioritaskan penciptaan budaya kualitas kinerja pelayanan dengan dukungan komitmen seluruh karyawan; kegiatan-kegiatan yang memuat upaya untuk meningkatkan motivasi seluruh karyawan, mempertimbangkan penataan ulang sistem tata letak ruangan atau gedung-gedung pelayanan dan penunjang berdasarkan fungsi dan keterkaitan satu dengan lainnya apabila telah ada perencanaan perbaikan ataupun pengadaan bangunan yang baru; penerangan yang merata di setiap ruang atau jalur yang menjadi jalan utama pasien atau pengunjung; dan perlunya memberikan juga kopian rincian biaya pengobatan kepada karyawan instansi tersebut ketika pasien akan pulang sehingga hal ini dapat menjadi salah satu bahan informasi ketika mereka merekomendasikan RS Bethesda kepada orang lain.
3. Pihak manajemen RS Bethesda perlu mempertahankan beberapa elemen-elemen kepuasan yang telah memberikan kepuasan bagi pasien dari karyawan instansi atau perusahaan dengan cara: pemutakhiran pengetahuan dan keterampilan petugas, pengukuran kepuasan pelanggan secara berkesinambungan, perbaikan mutu setiap layanan secara total dan berkesinambungan, pelatihan bagi petugas untuk *customer oriented*, pelatihan tentang komunikasi, pengenalan seluruh jasa dan produk yang disediakan oleh RS Bethesda kepada seluruh petugasnya, pembaharuan peralatan pemeriksaan sesuai perkembangan teknologi kesehatan dan penerapan manajemen obat yang memudahkan pasien dengan harga obat yang kompetitif.
4. Dalam menjalankan strategi pemasaran, setelah memilih pasar sasaran instansi atau perusahaan, pihak manajemen RS Bethesda dapat menentukan posisi bersaing dengan rumah sakit lainnya melalui pemantapan keunggulan bersaing dengan dukungan sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi, sedangkan bauran pemasaran dilakukan dengan pengenalan produk dan kesinambungan penyampaian informasi-informasi produk layanan kepada pihak instansi atau perusahaan. Selain itu, strategi pemasaran lain yang dapat diterapkan adalah *relationship marketing* dengan kemitraan dengan instansi atau perusahaan yang terus-menerus tidak saja setelah kontrak kerja sama disepakati.
5. Pihak manajemen RS Bethesda perlu lebih meningkatkan kegiatan pemasaran menyangkut kerja sama rumah sakit dengan dokter di klinik perusahaan, penetapan tarif yang kompetitif, pemberian informasi rutin kepada pihak manajemen perusahaan, kunjungan pemeriksaan kesehatan ke kantor perusahaan, serta pelibatan karyawan instansi dalam mengikuti seminar-seminar yang diselenggarakan oleh rumah sakit.

### KEPUSTAKAAN

1. Mulyadi. Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan Balanced Scorecard, Penerbit Salemba Empat, Jakarta. 2001.
2. Kotler, P. and Clarke, R.N. Marketing for Health Care Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 1987.
3. Tjiptono, F. Strategi Pemasaran, Penerbit Andi, Yogyakarta. 1997.
4. Tjiptono, F. Manajemen Jasa, Penerbit Andi, Yogyakarta. 2000.
5. Utarini, A. Tak Kenal Maka Tak Sayang: Mengenal Metode Penelitian Kuantitatif dan Paradigmanya, IKM-UGM, Yogyakarta. 2003.
6. Sukandarrumidi. Metodologi Penelitian Petunjuk Praktis Untuk Peneiti Pemula, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta. 2002.
7. Sabarguna, B. S. Quality Assurance Pelayanan Rumah Sakit, Penerbit Konsorsium Rumah Sakit Islam Jateng-DIY, Yogyakarta. 2004.
8. Supranto, J. Metode Riset dan Aplikasinya dalam Pemasaran, PT Rineka Cipta, Jakarta. 1997.
9. Irawan, H. Sepuluh Prinsip Kepuasan Pelanggan, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta. 2002.
10. Irawan, H. Indonesian Customer Satisfaction: Membedah Strategi Kepuasan Pelanggan Merek Pemenang ICSA, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta. 2003.

11. Muchlas, M. Perilaku Organisasi dengan Studi Kasus Perumahan, Program Pendidikan Pascasarjana MMR UGM. Yogyakarta.1999.
12. Kotler, P., Kartajaya, H., Huan HD., dan Liu S., Rethinking Marketing (Meninjau Ulang Pemasaran) Sustainable Marketing Enterprise di Asia, PT Indek, Jakarta. 2004.
13. Kuswadi. Cara Mengukur Kepuasan Karyawan, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.2004.
14. Tjiptono, F. Prinsip-Prinsip Total Quality Service, Penerbit Andi, Yogyakarta.2003.